استناد به این مقاله: افشار، ابراهیم؛ صراف تهرانی، نرگس؛ رجایی‌پور، سعید (۱۳۹۰). کشش و کوشش با نقش: پژوهشی در پیامدهای مدیریت اعضای هیأت علمی بر کتابخانه‌های دانشگاهی ایران. پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱ (۲)، ۴۵-۵۸.

کشش و کوشش با نقش: پژوهشی در پیامدهای مدیریت اعضای هیأت علمی بر کتابخانه‌های دانشگاهی ایران

ابراهیم افشار[۱]، نرگس صراف تهرانی[۲]، سعید رجایی پور[۳]

دریافت: ۱۳۹۰/۵/۱۰، پذیرش: ۱۳۹۰/۶/۱۴

چکیده

هدف: *شناسایی پیامدهای سیاست تعیین مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران از میان اعضای هیأت علمی و انجام وظیفه آنها به صورت غیرتمام وقت بر ایفای نقش مدیریتی شان.*

روش: *داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی در سه شهر اصفهان، تهران و مشهد بدست آمده و با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری، و گزینشی تحلیل شده‌اند.*

یافته‌ها: *همه مدیران عضو هیأت علمی اعم از متخصص (کتابدار) و غیرمتخصص (غیرکتابدار) که به صورت پاره وقت به مدیریت کتابخانه می‌پردازند، بی‌علاقگی خود را به نقش مدیریتی خود ابراز داشتند. آنها به سبب ایفای همزمان چند نقش، دچار کمبود وقت و توجه برای رسیدگی به مسئولیت مدیریتی خود هستند و از این رو تعارض زیادی را تجربه می‌کنند. آنها نقش آموزشی/پژوهشی خود را ترجیح می‌دهند و هویت خود را با دو نقش اخیر تعریف می‌کنند. در مورد مدیران غیر متخصص، تلقی موقتی بودن نقش مدیریت و نداشتن تخصص در ایفای نقش، بی‌علاقگی آنها را تشدید می‌کند. مدیران متخصصِ تمام وقت، برعکس، به سبب حضور مستمر در محیط کتابخانه و داشتن تخصص و علاقه، به نحو محسوس با نقش مدیریتی خود ارتباط عاطفی برقرار و هویت خود را با آن تعریف می‌کنند.*

اصالت: *بررسی پیشینه‌ها حاکی از آن است که تاکنون پژوهشی با موضوع شناسایی عوامل مؤثر در ایفای نقش مدیریتیِ مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی انجام نشده است.*

کاربرد: *نتایج این تحقیق می‌تواند به پیش گرفتن سیاست متفاوتی برای تعیین مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی منجر شود.*

کلید واژه‌ها: *مدیران، تعارض نقش، کتابخانه‌های دانشگاهی، ایران*

[۱] .استادیار گروه کتابداری دانشگاه اصفهان، e.afshar@edu.ui.ac.ir

[۲]. دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه اصفهان، nargessarraftehrani@gmail.com

[۳]. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

مقدمه

از دیرباز در دانشگاه‌های کشور ما سیاستی حاکم است که بر مبنای آن مدیریت کتابخانه‌ها، اعم از مرکزی یا دانشکده‌ای، به یکی از اعضای هیأت علمی، با یا بی تخصص کتابداری، سپرده می‌شود. این روند، چنانکه از این پژوهش برمی‌آید، اینک اندکی تخفیف یافته است، اما هنوز، جز در مورد کتابخانه‌های دانشکده‌ای، با قوت ادامه دارد. پژوهش حاضر در پی آن بود که بداند عضو هیأت علمی بودن یا نبودن و تخصص کتابداری داشتن یا نداشتن، چه اثری در نگرش مدیر کتابخانه به نقشش می‌گذارد؛ وی در مورد این مسئولیت چگونه می‌اندیشد و به آن چه اندازه اهمیت می‌دهد. به بیان دقیق‌تر، این مسئولیت، که از این به بعد به آن نام "مسئولیت اجرائی" می‌دهیم، چه جایگاهی در زندگی حرفه‌ای و شغلی او دارد و به اصطلاح "از چه اولویتی برخوردار است".

می‌دانیم که پذیرش مدیریت کتابخانه برای هیأت علمی چند امتیاز دارد. اول اینکه از تعداد واحدهای موظفی وی می‌کاهد؛ و دیگر آنکه سابقه مدیریت اجرائی برای او ایجاد می‌کند که از ملزومات ارتقای درجه دانشگاهی به شمار می‌رود. آیا این امتیازها به حد کافی ارزشمندند که بتوانند توجه و علاقه عضو هیأت علمی مدیر کتابخانه را به این مسئولیت خود جلب کنند؟ این پرسش را صاحبان نظر و تجربه در ایران بارها مطرح کرده‌اند (فتاحی، ۱۳۸۷؛ فرج پهلو، ۱۳۸۷؛ افشار زنجانی، ۱۳۸۷؛ عمرانی، ۱۳۸۶).

پیشینه پژوهش

در زمینه مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است. هویدا (۱۳۶۶) هشت کتابخانه دانشگاهی را در شهر تهران بررسی کرد و دریافت مدیران و رؤسای کتابخانه‌ها در انجام نقش‌های اساسی مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، تغییر و نوآوری، نظارت و کنترل) موفق نیستند. امیری حسینی (۱۳۷۱) رابطه تخصص مدیر و کارآیی کارمندان را سنجید و بر ضرورت استفاده از کتابدار متخصص در مدیریت کتابخانه‌ها تأکید کرد. ریاحی نیا (۱۳۷۷) در پی دانستن اینکه آیا مهارتهای مدیریتی ضروری‌تر است یا تخصص، دریافت که در کتابخانه‌های ایران مدیر بیشتر درگیر کارهای مدیریتی است نه تخصصی. ترابی الموتی (۱۳۸۶) به این نتیجه رسید که معاونان پژوهشی، درحالی که کنترل مالی و اداری کتابخانه‌ها را در دست دارند و عالیترین مقام تصمیم‌گیرنده در این امورند، درکی از کار کتابخانه‌های زیر فرمان خود ندارند.

پژوهش حاضر، اما، کوشیده است به مدیر کتابخانه دانشگاهی نزدیک‌تر شود و بی واسطه از او دریابد که راجع به نقش خود چگونه می‌اندیشد و چه احساسی به آن دارد. با این شناخت می‌توان دستِ کم برخی

از سبب‌های پدید آمدن شرایطی را که پژوهش‌های فوق با آنها برخورد کرده‌اند، تشخیص داد.

در ادبیات خارجی ما فقط به یک پژوهش مشابه، از نظر مضمون، برخوردیم که تبعات ایفای دو نقش توسط مدیران یک بیمارستان را بررسی کرده است (Kippist, Fitzgerald, 2009) و دریافته است این مدیران بیشتر به نقش درمانی خود می‌پرداختند و به نقش‌های مدیریتشان کمتر توجه کرده‌اند.

روش پژوهش

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. شرکت کنندگان در آن ۱۷ تن از مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی (دانشکده‌ای و مرکزی) در سه شهر اصفهان، تهران و مشهد بودند. مصاحبه‌ها در سه ماه مرداد، شهریور و مهر سال ۱۳۸۹ انجام شد. در مورد اینکه با چه تعداد و مدیران کدام کتابخانه‌های دانشگاهی مصاحبه شود با توجه با ماهیت پژوهش حاضر و محدودیت امکانات پژوهشگر، تصمیم گرفته شد. سبب انتخاب شیوه موسوم به "نمونه در دسترس" به خاطر ممکن و مطلوب بودن آن بود. ممکن، از این جهت که انتخاب با استفاده از فرمول‌های تصادفی مستلزم مسافرت پژوهشگر به اقصا نقاط کشور می‌بود. این امر برای او مقدور نبود. اما بسی مهمتر از آن، ضرورت نداشتن تهیه نمونه بر اساس یکی از فرمول‌های نمونه‌گیری تصادفی بود. این تصمیم بیش از یک توجیه دارد. نخست آنکه شمار اعضای نمونه‌ای که از لحاظ آماری دارای اعتبار باشد از میان چند صد نفر مدیر کتابخانه دانشگاهی بسیار بیش از تعدادی می‌توانست باشد که بتوان با همه مصاحبه اجرا کرد. دوم آنکه افزایش تعداد مصاحبه‌ها الزاماً به ارتقای سطح روائی و پایائی یافته‌های پژوهش کیفی نمی‌انجامند. همانگونه که در ادبیات پژوهش کیفی عموماً پذیرفته شده است، در پژوهش‌های کیفی با ماهیت اکتشافی، آنچه اهمیت دارد کشف مفهوم‌ها و به اصطلاح "مقوله"هایی است که به فهم پدیده مورد نظر کمک می‌کنند نه فراوانی رخداد آن پدیده. وظیفه اخیر بر عهده پژوهش کمّی است که متعاقب کشف مفاهیم در طی پژوهش کیفی رخ می‌دهد. به علاوه، مشابه بودن جایگاه کتابخانه‌ها در ساختار سازمانی دانشگاه‌های کشور ما و سیاست مشابه در تعیین مدیران آنها، احتمال نوسان را در مفاهیم و مقوله‌های مورد انتشار به شدت کاهش می‌داد. از این رو، اکتفا به نمونه‌گیری "در دسترس" برای رسیدن به فهم "قابل اعتماد[1] " (Cousin, 2010, p. 9) به جای روائی و پایائی معقول نمود. بدین ترتیب، در این نوع نمونه‌گیری هر مصاحبه‌شونده (="مطلع[2] " در واژگان پژوهش

[1] .trustworthy
[2] informant

کیفی) معرف مصاحبه‌شونده بعدی بوده است. از میان این هفده نفر، ۶ نفر مدیر متخصص تمام وقت، ۳ نفر مدیر متخصص غیر تمام وقت و ۶ نفر مدیر غیر متخصص پاره وقت بودند.

برای ناشناس ماندن هویت افراد مصاحبه شونده به هر یک از آنها کدی اختصاص یافت. این کدها از شش قسمت تشکیل شده‌اند و از چپ به راست خوانده می‌شوند. جدول۱.راهنمای کدهای مورد استفاده است.

برای مثال مصاحبه شونده‌ای که کد A3682-4 دارد، مدیر کتابخانه‌ای در یکی از دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان است، او مرد، متخصص و غیرتمام وقت است و چهارمین مدیری است که در این شهر مورد مصاحبه قرار گرفته است (علاقه‌مندان می‌توانند با تماس با نویسنده نخست این مقاله به متن مصاحبه‌ها دسترسی یابند).

جدول۱. راهنمای کدهای مورد استفاده برای شناسایی مدیران کتابخانه‌های مورد مصاحبه

شهر		دانشگاه		جنس		تخصص		وقت	
اصفهان	A	دولتی	۳	زن	۷	متخصص	۸	تمام وقت	۱
تهران	B	پزشکی	۴	مرد	۶	غیرمتخصص	۹	پاره وقت	۲
مشهد	C	آزاد	۵						

بعد از انجام هر مصاحبه، فایل صوتی آن تایپ شد، و تجزیه و تحلیل آن با خواندن مکرر سطر به سطر متن مصاحبه‌ها آغاز شد و پاره‌های سخنانی که مفهومی را نمایش می‌دادند، انتخاب شدند. به این کار در اصطلاح روش شناسی کیفی کدگذاری باز[1] می‌گویند. درکدگذاری باز پژوهشگر با ذهنی آزاد به نامگذاری مفاهیم می‌پردازد و محدودیتی برای کدها در نظر نمی‌گیرد (منصوریان، ۱۳۸۶) به همین دلیل تعداد کدها در این مرحله بسیار زیاد بود، اما رفته رفته، به علت تکراری بودن اطلاعات، این کدها کمتر شدند. در مرحله بعد (= کدگذاری محوری[2])، تمامی کدهای بدست آمده از هر مصاحبه با یکدیگر مقایسه شدند. در این مرحله سعی بر یک دست سازی حداکثری داده‌ها بود. در مرحله کدگذاری گزینشی، کل کدهای بدست آمده مورد مقایسه قرار گرفتند و بدین صورت کدهای نهایی مشخص شدند.

شرکت کنندگان در این پژوهش دو دسته هستند: دسته نخست، ۹ تن از مدیرانی‌اند که عضو هیأت

[1] Open coding
[2] Axial coding

علمی دانشگاه خود بوده و به صورت پاره وقت به امور کتابخانه می‌پردازند. آنها به دو دسته متخصص (= دانش آموخته کتابداری) و غیر متخصص تقسیم می‌شوند. دسته دوم، مدیران تمام وقت بودند. مصاحبه با آنها این فرصت را به ما داد تا بدانیم نگاه آنها تا آنجا که از کلامشان برمی‌آید، تا چه حد با نگاه "مدیران پاره وقت" شباهت دارد و آیا تفاوت موقعیت، در احساس و تلقی آنها از نقششان تأثیر دارد یا نه. بدون رفتن به سراغ آنها و مطرح کردن پرسش‌های مشابه با آنها، ممکن بود این گمان ایجاد شود که، آنچه که بر زبان مدیران پاره وقت جاری شده، ناشی از ماهیت نقش آنها است نه موقعیت خود مدیران. مدیران تمام وقت شرکت کننده در این پژوهش، جز یک تن، دانش آموخته کتابداری هستند. همه آنها سابقۀ کار با اعضای هیأت علمی را به عنوان مدیر کتابخانه داشتند.

تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

***الف.** مدیران پاره وقت در مورد **نقش مدیریتی** خود چه می‌گویند؟*

تحلیل داده‌های مصاحبه‌هائی که در جریان این پژوهش صورت گرفت حاکی از آن بود که اعضای هیأت علمی دارای مسئولیت مدیریت کتابخانه، این نقش را در زندگی حرفه‌ای خود فرعی می‌دانند. در مورد فرعی تلقی کردن نقش، فرقی میان متخصص و غیرمتخصص مشاهده نشد. همه آنها گفتند مدیریت کتابخانه را به خاطر آنکه به آنها پیشنهاد شده پذیرفته‌اند و خود داوطلب آن نبوده‌اند. هیچ یک از آنها نیز به امتیازی که قبول مسئولیت برای ارتقا یا معافیت از تدریس موظف دارد، به عنوان انگیزه برای قبول مسئولیت اشاره نکردند. حتی یک مدیر متخصص به صراحت گفت:

"هیچ علاقه ای به اجرایی ندارم. می‌توانم همین الان کلید را بذارم روی میز و بروم."A3682-1

برعکس، همگی، حتی دانش آموختگان کتابداری، به اهمیت نقش آموزشی و پژوهشی شان تأکید می‌کردند. گذشته از آن، براساس این ادراک که در مرحله حسابرسی، وظایف آموزشی و پژوهشی در نظام دانشگاهی اهمیت دارد، هیچ کدام از مدیران پاره وقت حاضر نبودند وظیفه آموزشی آنها دچار افت شود و مورد بازخواست دانشگاه قرار گیرند. از سوی دیگر، دلیلی نمی‌دیدند دو نقش دیگر را فدای مسئولیت اجرائی کنند:

"قسمت آموزشی [وظایف] خودم را حتماً اولویت میدم. برای اینکه برای اون زحمت کشیدم و وجود من [در این شغل وابسته] به همونه." C3692-5

"... وظیفه اصلیم، و آن چیزی که دانشگاه من را به خاطرش استخدام کرده، رئیس کتابخانه نبوده.

[بلکه] مرا به عنوان عضو هیأت علمی استخدام کرده.کاملاً هم وظایفم مشخصه. یک منشور اخلاقی هم داریم که من به عنوان یک عضو هیأت علمی باید چه کارهایی بکنم. به عنوان یک مدرس به عنوان یک همکار باید چه کارهایی بکنم. هیچ وقت این منشور را به عنوان یک مدیر کتابخانه ننوشتن.خب وظیفه اصلیم این نیست واقعیتش." A3692-3

مشکلی که ۸ مدیر پاره وقت از ۹ نفر به آن اشاره کردند، تعارضی است که ایفای همزمان نقش‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی در زندگی حرفه‌ای/ خانوادگی آنها به وجود آورده است. آنها از افت کار آموزشی یا پژوهشی خود، که باور داشتند به دنبال پذیرش مدیریت کتابخانه بروز کرده است، سخن گفتند:

"[کار اجرایی] روی پژوهشی خیلی تأثیر می‌ذاره.چون پژوهش وقت می‌خواد." C3692-5

"ترم پیش احساس کردم یک مقدار افت کلاس‌ها داشتم. چرا که تداخل پیدا می‌کرد با کارهای اجراییم." B4692-4

ابراز بی‌علاقگی به نقش مدیریت، هنگامی که با نقش آموزشی و پژوهشی مقایسه می‌شود، در نزد مدیرانی که دانش آموخته کتابداری هستند، حاصل تعارضی است که در تخصیص زمان و توجه به هر سه نقش بروز می‌کند. اما، نزد مدیرانی که دانش آموخته کتابداری نیستند، پیش ازآنکه مشکل نداشتن وقت مطرح شود، بیگانگی با موضوع مسئولیت – خدمات کتابداری –آن را به چیزی تبدیل می‌کند که درگفتار این مدیران نشانی از شوق و علاقه به پرداختن به آن نمی‌توان یافت. در این مورد هر شش مدیر غیر متخصص به روشنی بیان کردند:

"من رشته خودم را بیشتر از کتابداری دوست دارم. چون حیات من، کارهای علمی من، ارزشیابی کار من و تألیفات من در اون است."A5692-6

"... جلساتی هست که خارج از کتابخانه [برگزار می‌شود] میگن سرپرست‌های کتابخانه بیاد. بعد اونجا که میری چون جلسه تخصصی است و چون ما کتابدار نیستم و اطلاعات کتابداری مون ضعیف است بنابراین اونجا حرفی برای گفتن نداریم. گاه می‌شه که من توی این جلسات یکی از خودشون [=کارمندان متخصص کتابخانه] می‌فرستم. یا مسئول کتابخانه را می‌فرستم با توجه به رئوس مطالبی که قراره بحث بشه اطلاعات داری برو. نتیجه‌اش را برام بیار. این قسمت برای من خیلی سخته." C3692-2

"تخصص من در کتابداری نیست به هیچ وجه."A5692-6

"هیچی مطالعه در مورد کتابداری ندارم. مطالعه‌ام در رابطه با رشته خودمه. " C3692-5

دو گروه متخصص و غیر متخصص بر مشکل کمبود وقت تأکید کردند. همه آنها مشغول شدن به کار اجرایی را مانع پرداختن به وظیفه اصلی خود می‌دانند. هر چند سه مدیر متخصص پاره وقتی که با آنها مصاحبه شد، علاقه حرفه‌ای خود را به وظیفه اجرائی ابراز می‌داشتند و بر تعهد خود به آن تأکید داشتند، اما احساس کمبود وقت و نگرانی از افت عملکردشان را در انجام وظایف آموزشی و پژوهشی سبب کمتر پرداختن به امور کتابخانه دانستند:

"... دوره فوق لیسانسمون شروع شد ... تعداد دانشجوها زیاد شدند. وقتی که اونا از من می‌گیرن مقدار زیادی از توجهی را که می‌تونم صرف کتابخانه بکنم به خودشون جذب کردند. از این نظر ناراضی هستم که وظیفه خودم در قبال کتابخانه را نمی‌تونم انجام بدم." A3682-4

"... و مجموعه این ساعتی که برای کتابخانه مرکزی چه اینجا چه خونه گذاشته‌ام ضربه زیادی به بخش آموزش ارتقا من زده است. من دو سال پایه آموزشی نگرفته‌ام، اصلاً فرصت نکردم در خواست بدم و فرصت نکردم پرونده را آماده کنم." A3682-1

"همیشه دانشجوهام در اولویتند." A3782-5

بی دوامی و موقتی بودن دوره تصدی نیز عامل دیگری بود که برخی آن را دلیلی بر فرع قرار دادن نقشی که برعهده دارند، اعلام کردند:

"... ما روز اول که اومدیم، خودمون را آماده کردیم برای روزی که بگن برین." (A3692-3)

اما همه ۹ مدیر پاره وقت یک نظر داشتند که مدیریت کتابخانه نیازمند حضور تمام وقت مدیر در کتابخانه است و حضور پاره وقت آنها باعث لطمه خوردن به پیشرفت امور کتابخانه می‌شود:

"خود حضور فیزیکی هم در پیشرفت کار مؤثره." C3692-4

"مدیر اگه وقت بذاره می‌شه ایده ال. وقت توام با فکر." B4692-4

"مدیر کتابخانه باید تمام وقت باشه." C3692-5

همه مدیران، متخصص و غیرمتخصص، برای خود معاون و یا مدیر داخلی انتخاب کرده‌اند. سبب آن را حضور ناکافی خود در کتابخانه می‌دانند. اما مدیران غیرمتخصص یک دلیل دیگر هم برای سپردن کارها به دیگری دارند: نداشتن تخصص.

"از وقتی که اومدم [فلانی] را به عنوان معاون انتخاب کردم [چون] خودم وقت کمتری اونجا خواهم بود

یک فرد با درجه تخصصی اعلا اونجا باشه که هم مسائل را خودش بتونه حل و فصل کنه هم جاهایی که لازم باشه به من ارجاع بده." C3692-5

آنها با انتخاب مدیر داخلی و یا معاون سعی در جبران کمبود حضور خود دارند. درنتیجه دیگر خود مدیر درگیر کار کتابخانه نمی‌شود و نقشش به "امضاء نامه‌ها" و رسیدگی به "درخواستها" محدود می‌شود:

"روزی متوسط ۲ ساعت وقت می‌ذارم براش [=کتابخانه] نامه‌ها که من باید امضاش کنم." C3692-2

"بله، کنار تدریس و پایان نامه بخوان یه شغل تشریفاتی هم بدن فایده نداره. فشار روی بقیه است." A5681-5

ب. مدیران تمام وقت از تجربه پیشین خود با مدیران پاره وقت چه می‌گویند؟

پیش از آنکه به سخنان مدیران تمام وقت در مورد خودشان بپردازیم، برای تکمیل یافته‌های بخش قبلی، به تجربه آنان در کار با مدیران پاره وقت می‌پردازیم. واقعیت این است که پرسش از تجربه کار با مدیران پاره وقت در طرح اولیه پرسش‌های ما قرار نداشت. در جریان مصاحبه با آنان، زمانی که گفتگو بسط یافت، آنان شروع به صحبت در مورد این تجربه‌ها کردند. ما این سخنان را مرتبط با علاقه این پژوهش یافتیم.

مدیران تمام وقت از تجربه خود با مدیران نیمه وقت نکات جالبی را مطرح می‌کردند. نخستین و بیشترین شکوه آنها از ناواردی مدیر غیر متخصص بود؛ چیزی که یکی از آنان با تعبیر "نبود زبان مشترک" از آن یاد می‌کرد و اینکه با ورود مدیر غیر متخصص نیاز به "آموزش مداوم" و "توجیه" وی ضرورت می‌یابد. عدم موافقت مدیران، که بیشتر به دلیل ناآشنایی با نهاد کتابخانه است، باعث نارضایتی کارمندان می‌شد و درمواری هم باعث اختلاف نظر و، به دنبال آن، وقفه در روند کار کتابخانه می‌شد:

" ما هیچ ترمینولوژی واحدی با هم نداشتیم معمولاً اون ذهنش در مسائل دیگه سیر می‌کرد ما ذهنمون توی یه مسائل دیگه. اینه که یه مقداری سخت بود. شاید در ... کار... خودش یک متخصص خیلی خوبی بود ولی توی حوزه کتابخانه‌ای اصلاً اطلاعات کافی نداشت و مجبور بودی برای هر کار بشینی اینجا توضیح بدی." A4681-1

"یه سرپرست داشتیم می‌گفت بارکد کتاب رو بزنید داخل جلد صفحه فلان! یا مثلا سفارشات را که باید در یک زمان خاص انجام بدیم می‌گفتن حالا مثلا فلان زمان انجام بدین! ... تا می‌آمدن یک کارورزی پیش ما می‌دیدند و یاد می‌گرفتند، باز نفر بعدی می‌آمد."C3781-3

به گفتۀ سه نفر از مدیران، کاسته شدن نقش، به علت کمبود حضور در محیط، و تشریفاتی شدن نقش مدیریتی آنها بسیار شدید می‌نمود:

"[مدیر عضو] هیأت علمی که بود، بیست روزی یکبار وقت می‌کرد بیاد کتابخونه. بنابراین عملاً همه کارها را من انجام می‌دادم؛ ولی ... زمانی که قرار بود نامه امضاء بشه می بایست تأیید ایشون باشه."B3781-1

در مواردی نیز اشاره به "نگاه تحقیرآمیز به کار کتابخانه" کردند:

"پست دانستن رشته کتابداری نسبت به رشته‌ای که خود در آن متخصص بودند."B4681-1

نگاه از بالابه پایین نسبت به زیردستان B3781-1

ایفای نقش "مدیر داخلی" یا "معاون" برای مدیر غیر متخصص، احساس ناخوشایند بی‌عدالتی را نیز در برخی از مدیران متخصص تمام وقت که تجربه آن را داشتند، سبب شده بود. ۴ نفر از هشت نفر مدیر تمام وقت که با آنها مصاحبه شد، از این تجربه به "بیگاری" (= کار بی اجر و مواجب) یاد کردند. زیرا آنان عملاً وظایف مدیریتی را برعهده داشتند و حق مدیریت را عضو هیأت علمی که فقط "نامه‌ها را امضاء می کرد" دریافت می‌نمود.

موضوع دیگری که از لحاظ احساس بی‌عدالتی در میان این "مدیران داخلی" یا "معاونان" مطرح شد، این بود که مدیر داخلی یا معاون به اتکای تخصص و آشنایی با محیط کتابخانه، راهکارهای خلاقانه برای حل مشکلات پیشنهاد می‌کند، اما تشویق بالادستان و پاداش آن نصیب مدیر غیرمتخصصی می‌شود که چندان تخصصی در زمینه کتابداری ندارد و درگیر امور آن نیستند.

"کارها رو من می‌کردم، اون به اسم خودش می‌گفت. خیلی من دلسرد بودم." B4781-3

با وجود این، چهار تن از این گروه، از مدیرانی یاد کردند که اگرچه غیرمتخصص بودند ولی به خاطر داشتن توانمندیهای مدیریتی، در دوران مدیریت کارآمد و درخشان بودند. به نظر آنها توانمندیهای مدیریتی در بعضی از این مدیران به صورت "ذاتی" وجود داشته و بعضی نیز با شرکت در دوره‌های مدیریتی، سعی در یادگیری و به کارگیری اصول مدیریت در روابط و نحوه مدیریت خود داشتند.

"قبل خودم یک رئیس اومد که هیأت علمی نبود. پزشک عمومی بود من خیلی با اون راحت بودم فوق العاده راحت بودم چون فیکس توی کتابخانه بود. دوماً خودش یه شمه مدیریتی خیلی قوی داشت در همه زمینه‌ها درگیر بود." A4681-1

ج. مدیران غیر عضو هیأت علمی از تجربه مدیریتی خود چه می‌گویند؟

برعکس اعضای هیأت علمی، مدیران تمام وقت متخصص هویت خود را در "کتابدار" بودن تعریف می‌کنند. اینان حتی زمانی که مسئولیت کتابخانه را برعهده دارند همچنان خود را کتابدار

می‌دانند نه مدیر؛ بدینگونه نقش اجرایی ومدیریتی را بر هویت حرفه‌ای خود ترجیح نمی‌دهند. جالب آن است که آنها نیز به "کار اجرائی" ابراز بی‌علاقگی می‌کردند، اما جایگزین آن برایشان، برخلاف مدیران عضوهیأت علمی، کار حرفه‌ای کتابداری بود. براین باور بودند که سختی‌های انجام کار اجرایی و طولانی بودن روند آن‌ها، آنان را از پرداختن به امور تخصصی در کتابخانه بازمی‌دارد:

"من الان به عنوان مدیر کتابخانه این میز هم که خراب میشه من میرم دنبالش، .بخش اطلاع‌رسانی مون هم جدیده. تمام فعالیت‌های اونجا از شیشه‌اش، از نصبش، از طراحیش، از اینکه حالا جوشکار بیاد، همه این کارهاشون را من خودم کردم." C3781-3

اما، تجربه ناگوار کار با مدیران فاقد تخصص و خارج از دسترس، برانگیزه آنها برای پذیرفتن نقش مدیر افزوده بود. این گروه، علاقه خود را در انجام امور مربوط به کتابخانه و کارهائی می‌دانند که به رشته و تخصص آنها مربوط می‌شود:

"من کار کتابخانه[کارفنی] را خیلی بیشتر دوست دارم." B4781-6

برقراری ارتباط شناختی/عاطفی مدیرمتخصص تمام وقت با محیط کتابخانه را می‌توان در سخنان زیر به روشنی مشاهده کرد. تماس بی واسطه با امور، در نتیجه حضور تمام وقت، و از آن فراتر، تمرکز آنان بر مسئولیت‌های مدیرتی، بی آنکه مسئولیت‌های "مهمتر" نظیر تدریس و تحقیق به رقابت با آن برخیزد در سخنان آنان مشهود بود. برای نمونه به دو اظهار نظر زیر توجه شود:

"این فیلمای ژاپنی هست که وقتی یکی وارد سازمان می‌شه از پیشخدمتی شروع می‌کنه تا برسد به مراحل بالاتر، این واقعاً عالیه. من موفقیت خودم را به همین خاطر می‌دونم من همه جای کتابخانه را می‌شناسم. همه کارشو کردم .همه قسمت‌ها خوبی و مزایا و معایبشون را می‌دونم .همین به من کمک می‌کنه که راحت دفاع کنم. وقتی معاون پژوهشی به من می‌گه ثبت کتاب کاری نداره چرا یک ماه طول کشید؟ اونجا راحت دفاع می‌کنم. ما باید ۱۱ کار فیزیکی روی کتاب انجام بدیم چطور می‌گی کاری نداره." C3781-3

"یه چیزهایی هست که ما حین کار باهاش روبرو می‌شیم. مثلاً این قفسه‌ها. مدت‌ها بود ما در حین کار متوجه می‌شدیم که چیدمان قفسه‌ها رفت و آمد را نه تنها برای ما که کارمندیم، بلکه برای مراجعه کننده سخت می‌کنه. از طرفی می‌خواستیم جابجاش کنیم خیلی سنگین بودند ما هم همه خانم هستیم. سنگین بود برامون. به محض اینکه تصمیم گرفته شد قفسه‌های جدید خریداری بشه. پژوهش کردیم و انواع قفسه‌ها را دیدیم و در نهایت گفتیم حتماً چرخدار باشه. جک هم داره بعد فیکسش می‌کنیم."B4781-6

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش بیانگر این است که مدیران عضو هیأت علمی، حتی اگر دانش آموخته کتابداری باشند، نقش مدیریتی خود را فرع بر مسئولیت آموزشی و پژوهشی می‌دانند. هیچکدام هویت خود را با

نقش مدیریتی تعریف نمی‌کنند. در نتیجه هرگاه رقابتی میان این سه نقش بر سر جلب وقت و توجه ایشان رخ دهد، آنکه بازنده است نقش مدیریتی است. از آنجایی که عضو هیأت علمی نقش آموزشی و پژوهشی را برجسته‌تر از نقش اجرایی خود می‌داند، تمرکز و توانایی خود را صرف آنها می‌کند و نقش اجرایی را به حاشیه می‌راند. یکی از دلایل این وضعیت، حتی در نزد کسانی که تخصص کتابداری دارند، با وجود علاقه حرفه‌ای و شناخت از ماهیت کارها، حسابرسی دقیق‌تر دانشگاه از نقش‌های آموزشی و پژوهشی و اهمیت داشتن این دو در پیشرفت شغلی مدیران کتابخانه است. در حالی که در مورد کیفیت عملکرد آنها در نقش مدیریت کتابخانه معیارهای روشن وجود ندارد.

علاوه بر برتری نقش‌های آموزشی و پژوهشی، به باور مصاحبه شوندگان، دو عامل دیگر در به حاشیه راندن نقش مدیریت کتابخانه هنگام تصدی عضو هیأت علمی تأثیر دارد. اول، تصورموقتی بودن مسئولیت اجرائی در نزد مدیران عضو هیأت علمی غیر متخصص است. آنان چندان باور ندارند که مسئولیت مدیریت کتابخانه خیلی دوام یابد و ممکن است در زندگی کاری شان جای مهمی داشته باشد. یعنی مدیریت کتابخانه برای هیچ یک از آنها بخشی از مسیر شغلی[1] به حساب نمی‌آید، بلکه نقشی موقتی و گذرا است که کاربرد و فایده محدودی دارد. دوم، عدم آشنایی مدیران غیر متخصص کتابداری با نقش و مسئولیت خود به عنوان مدیر کتابخانه است. در حالی که آنان به اعتبار عضو هیأت علمی بودن، متخصص و در رشته خود در بالاترین سطح حرفه‌ای گری[2] هستند، تعلق شدید هویتی به رشته‌ای که در آن تخصص دارند، می‌تواند بی‌علاقگی ایشان را به مسئولیت مدیر اجرایی کتابخانه افزایش دهد.

تجربهٔ مدیران غیرهیأت علمی از کار با مدیران عضو هیأت علمی دریافت‌های فوق را تأیید کرد. با وجود این، برخی از موارد استثنا یاد کردند که مدیر عضو هیأت علمی، حتی غیر متخصص، به خاطر قابلیت‌های مدیریتی، کارنامه خوبی داشته‌اند.

می‌توان گفت که سیاست انتصاب اعضای هیأت علمی به مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی آسیب‌پذیری بالایی دارد. تعهدات مهمتر اعضای هیأت علمی به آموزش و پژوهش، فقدان مهارت‌های مدیریتی در هر دو گروه مدیران عضو هیأت علمی متخصص و غیر متخصص کتابداری، و نبود دلبستگی حرفه‌ای به کار کتابخانه در گروه اخیر دلایل این آسیب‌پذیری را تشکیل می‌دهند. بر این اساس می‌توان استدلال کرد به مدیریت گماشتن کسانی که توجه و تمرکز اصلی آنان به اموری جدا از

[1] career
[2] professionalism

مسئولیت مدیریتی شان است، معقول نیست. این گونه انتصاب علاوه بر افزایش احتمال آسیب به عملیات کتابخانه، ممکن است در جذب و مصرف بهینه منابع تأثیر منفی بگذارد. محدود یا متمرکز بودن نقش مدیران عضو هیأت علمی به نقش‌های نمادین[۱] در معنایی که مینتزبرگ در مدل توصیفی مشهور خود (Mintzberg, 1973) از نقش‌های مدیر بیان می‌کند_ آثار منفی بر روحیه زیردستان او بگذارد.

مدیران غیر عضو هیأت علمی نسبت به نقش خود دارای دلبستگی بیشتری هستند. آنان که همگی به صورت تمام وقت به نقش مدیریتی خود می‌پردازند، هویت حرفه‌ای خود را کتابدار و یا مدیر کتابخانه تعریف می‌کنند. برای آنها نقش دیگری که بتواند با نقش مدیریت کتابخانه رقابت کند وجود ندارد. فعالیت‌های غیرمدیریتی در حیطه نقش مدیریتی و دستِ کم نقش حرفه‌ای آنها به عنوان کتابدار قرار داشت.

سخنان برخی از مدیران متخصص غیر عضو هیأت علمی در مورد تقابل وظایف "اجرایی" با "کار حرفه‌ای" این پرسش را نمایان می‌کند که "چگونه یک مدیر میانی[۲] یا مدیر عملیاتی[۳] پرداختن به مسائل عملی و واقعی کتابخانه دانشکده‌ای را "مخل" می‌داند؟ با توجه به شهرت نه چندان مطلوب کیفیت مدیریت در سازمان‌های بخش عمومی در کشورما، آیا مخل دانستن مسائل عملی محیط کار، نا آشنائی و توجیه نشدگی مدیر میانی را در مورد ماهیت نقش خود نمی‌رساند؟

مسئله فوق از یک سو، و اشاره برخی مدیران غیر عضو هیأت عملی به توفیق استثنائی برخی مدیران عضو هیأت علمی به خاطر "توانمندی‌های مدیریتی"، این گمان را تقویت می‌کند که در نهایت توانمندی‌های اخیر هستند که عملکرد موفق مدیر را تضمین می‌کنند. بنابراین، می‌توان گفت که:

۱) تفویض مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی و دانشکده‌ای به اعضای هیأت علمی، اعم از متخصص کتابداری یا غیر آن، به خاطر تعهد درونی و برونی آنها به نقش‌های آموزشی و پژوهشی شان سیاستی مطمئن نیست؛

۲) تفویض مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی و دانشکده‌ای به اعضای هیأت علمی غیر متخصص کتابداری به سبب فقدان پیوندهای حرفه‌ای با مسئولیت تفویض شده، بر نامطمئن بودن این سیاست می‌افزاید؛

۳) مدیران دانش آموخته کتابداری که به صورت تمام وقت اداره کتابخانه دانشگاهی و دانشکده‌ای را

---

[1] figurehead
[2] middle manager
[3] operation manager

برعهده دارند، کمتر در معرض عواملی قرار می‌گیرند که در رقابت با ایفای وظیفه مدیریتی ایشان است؛

۴) داشتن مهارت‌های مدیریتی عامل تعیین کننده عملکرد موفق مدیر کتابخانه از هر نوع است. اطمینان از وجود این مهارت‌ها در نامزدهای مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی و دانشکده‌ای مقدم بر سایر عوامل قرار می‌گیرد.

پیشنهاد برای پژوهشهای آینده

ما امیدواریم این پژوهش راهگشای مطالعات بعدی برای چگونگی انتخاب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی کشور باشد تا این کتابخانه‌ها بتوانند نقش راهبردی خود را در توسعه آموزش و پژوهش دانشگاه‌ها بهتر انجام دهند. از جمله مطالعاتی که جا دارد توسط پژوهشگران این حوزه انجام شود، بررسی این موضوع است که دانشگاه‌های ممتاز و برجسته در کشورهای توسعه یافته و یا کشورهای دیگر که خدمات کتابخانه‌ای آنها مناسب است مدیران کتابخانه‌های خود را از میان چه کسانی و به چه شیوه‌ای انتخاب می‌کنند. از چنین مطالعه‌هایی درس‌های بسیاری می‌توان آموخت که بسیار بیشتر از اتکای صرف به نظریه‌های مدیریتی می‌تواند راهگشا باشد. پیشنهاد ما آنست که کسانی به مطالعه دقیق سیاست‌های دانشگاه‌های پیشرفته در مورد نحوه تعیین مدیریت‌ها کتابخانه‌های دانشگاهی نه فقط در رأس هرم بلکه در سطوح بعدی نیز بپردازند و از آن برای اصلاح سیاست‌های موجود بهره گیرند.

کتابنامه

افشار زنجانی، ابراهیم (۱۳۸۴). یادداشت سردبیر. *فصلنامه کتاب*، شماره ۶۳. *صص*. ۹-۱۰.

امیرحسینی، مازیار (۱۳۷۱). ضرورت استفاده از کتابداران متخصص در مدیریت کتابخانه‌ها. *فصلنامه پیام کتابخانه*، شماره ۷. *صص*. ۷۶-۸۴

ترابی الموتی، منیژه (۱۳۸۶). بررسی نقش معاونان پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای منطقه ۸ در اداره و پیشرفت کتابخانه. *فصلنامه کتاب*، شماره ۷۲، *صص*۲۶۹-۲۸۴.

ریاحی نیا، نصرت (۱۳۷۷). رابطه تخصص با مدیریت کتابخانه. *کتابداری*، دفتر ۲۹-۲۸، *صص*. ۱۲۱-۱۰۷.

فتاحی، رحمت الله (۱۳۷۸). نامه‌ی رئیس انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران به وزیر علوم تحقیقات

و فناوری. *خبرنامه انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران*، سال۶، ص۶.

فرج پهلو، عبدالحسین (۱۳۸۷). عصر دانش محوری و ضرورت تغییر شیوه‌های مدیریابی. *فصلنامه کتاب*، شماره۷۴، صص. ۱۰-۹.

عمرانی، ابراهیم (۱۳۸۶). از باشگاه خرید تا کنسرسیوم. *اطلاع شناسی*، سال ۴، شماره ۳-۴ (بهار و تابستان۸۶). صص. ۱۱۸-۸۹.

منصوریان، یزدان (۱۳۸۶). گراندد تئوری چیست و چه کاربردی دارد؟ *سخنرانی همایش چالش‌های علم اطلاعات*. دانشگاه اصفهان، ۹خرداد.

هویدا، علیرضا (۱۳۶۶) *بررسی چگونگی استفاده از مبانی مدیریت در اداره کتابخانه‌های دانشگاهی در تهران*. استاد راهنما: حسین داوودفر. استادان مشاور: مهرانگیز حریری، سیدجمال‌الدین طبیبی. پایان‌نامه (کارشناسی ارشد)، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی.

Cousin, G (2010) The reflexive turn. *In New approaches to qualitative research*. Edited by Maggi Savin-Baden and Claire Howell Major, pp. 9-18.

Kippist, Louise; Fitzgerald, Anneke (2009). Organisational professional conflict and hybrid clinician managers. *Journal of Health Organization and Management* 23 (6): 642-655.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row